



DISSERTAÇÃO

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA MARCA NOS NEGÓCIOS EMPREENDEDORES

Autora: Joana Lopes Serra Guerra de Araújo

Orientação: Professora Doutora Vera Colaço

Coorientação: Professor Mestre Miguel Portugal

IPAM | LAUREATE INTERNATIONAL

OUTUBRO 2017

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer à minha mãe, Teresa, por ser a pessoa que, para além de estar ao meu lado incondicionalmente, me apoiou desde o início do meu percurso académico, por ter acreditado em mim quando eu própria não acreditei e por me fazer levantar a cabeça todos os dias e lutar pelos meus sonhos e pelo meu futuro.

À minha família, por ser o grande suporte de força e união que tenho na vida. Em especial, aos meus queridos irmãos, Sofia e Pedro, por estarem sempre ao meu lado, nos bons e menos bons momentos, e por tornarem cada dia da minha vida mais feliz por os ter comigo.

Agradeço ao Salvador, pelo apoio constante, por me acompanhar, pela ajuda, pela paciência, por acreditar sempre em mim e no meu potencial, mesmo quando eu não o consegui fazer, e pela força que me transmitiu em todos os momentos do meu percurso. Sem ele, nada seria possível.

À professora Vera Colaço, pela disponibilidade, pela força e pela preocupação que demonstrou ao longo deste percurso.

Um agradecimento muito especial à pessoa que me motivou desde o momento em que decidi iniciar este percurso académico, que esteve sempre lá, que me ensinou, que me ajudou em tudo o que precisei, que acreditou no nosso trabalho desde o início, que me motivou mesmo nos momentos em que achei não ser capaz e que mostrou uma disponibilidade e empenho fora do normal neste trabalho. Ao professor Miguel Portugal, um muito obrigada do fundo do coração.

Todo o trabalho desenvolvido e percurso académico por que passei, não teria sido possível sem o apoio incondicional destas pessoas, que me motivaram e acreditaram em mim e nas minhas capacidades em todos os momentos. A todos, um sincero muito obrigada.

“O produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem-sucedida é eterna”

*Stephen King
Grupo WPP, Londres*

RESUMO

No mundo global onde estamos inseridos, o mercado caracteriza-se por uma vasta oferta e um elevado consumo de diferenciados produtos onde o elevado número de novas empresas que constantemente surgem com ideias relevantes e produtos diferentes e inovadores, torna essencial às empresas para garantir a sua sobrevivência, construir e manter relações de confiança com os consumidores e satisfazer a procura e interesses dos mesmos. Com este estudo, pretendeu-se contribuir para um melhor conhecimento da importância da criação e desenvolvimento de marcas próprias no crescimento e desenvolvimento de empresas startup em Portugal.

Para a concretização do principal objetivo desta investigação e com a fundamentação na revisão da literatura específica, colocou-se a questão de partida “*Será a gestão da marca uma estratégia fundamental para a criação e desenvolvimento de novas empresas empreendedoras?*”. Para responder à questão de partida, foram criados dois objetivos específicos: (i) Perceber a importância da criação de uma marca para o lançamento de um novo produto inovador no mercado e, (ii) perceber a importância do *Branding* no lançamento de novas empresas empreendedoras.

Foi adotada uma metodologia que permitiu a concretização dos objetivos propostos através da utilização de métodos qualitativos, com recurso a entrevistas semiestruturadas a gestores de empresas criativas.

Como principais resultados obtidos nesta investigação, de salientar que a totalidade dos gestores, para além de perceberem a necessidade do lançamento da marca em simultâneo com o novo negócio, percebem também a necessidade da continuidade do seu desenvolvimento (*Branding*) com vista à concretização dos objetivos desejados. apesar de indicarem uma lacuna no conhecimento da importância em todo o processo de criação e desenvolvimento de uma nova marca, nomeadamente na elaboração dos planos estratégicos para a marca, produto e comunicação.

Palavras-chave: Marca, Empreendedorismo, Lealdade, Fidelidade.

ABSTRACT

In the global world we are living, the market is characterized by a large supply and a high consumption of differentiated products. Also, there is a high number of new companies that constantly come up with relevant ideas and different and innovative products. So, it is essential for companies to guarantee their survival, to build and maintain relationships with consumers and satisfy their demand and interests. This study aims to contribute to a better understanding of the importance of the creation and development of brands in the growth and development of start-up companies in Portugal. To fulfill the main objective of this research a literature revision was performed that aimed answering the following research question "will the brand management be a fundamental strategy for the creation and development of new entrepreneurial companies?" To answer this question two specific objectives were created: *(i)* to understand the importance of the creation of a brand for the launching of a new innovative product in the market and *(ii)* to comprehend the importance of Branding in the launch of new enterprising companies. A qualitative methodology was adopted that allowed the achievement of the proposed objectives, using semi structured interviews with managers of creative companies.

The main findings obtained through this investigation, show a lack of awareness by managers about the importance of creating and developing new brands, namely in the elaboration of the strategic plans for the brand, the product and communication. Results suggest that in addition to see the need to launch a brand in parallel with the creation of new businesses, managers, should also continue investing in the development of Branding initiatives that support the overall business structure.

Keywords: Brand, Entrepreneurship, Loyalty, Reliability.

ÍNDICE GERAL

1.	Introdução	8
1.1.	Questão de partida e objetivos da Investigação	9
1.2.	A Motivação e principais argumentos que sustentam a importância desta investigação	10
1.3.	Os Principais Conceitos a Investigar no Quadro de Referência	11
2.	Revisão da Literatura.....	12
2.1.1.	Da ideia à Marca	12
2.2.	A Marca	13
2.2.1.	Branding	16
2.2.2.	Identidade da Marca	17
2.2.3.	Personalidade da Marca.....	18
2.2.4.	Posicionamento da marca	19
2.2.5.	Brand Equity	20
2.3.	Fidelidade.....	22
2.4.	Lealdade	24
2.5.	Empreendedorismo	25
2.5.1.	Da ideia ao negócio.....	28
	O Círculo Dourado – Porquê? Como? O quê?	30
	As empresas start-up.....	32
3.	Metodologia	35
3.1.	Questão de partida e objetivos da Investigação	35
3.2.	Estudo de Caso	35
3.3.	A Metodologia Científica a utilizar.....	37
4.	Análise e Discussão dos Resultados.....	39
4.1.	Dados demográficos / Identificação das empresas entrevistadas	39
4.2.	Utilização da marca como estratégia na criação do novo negócio	39
4.3.	Modelo utilizado na criação e desenvolvimento da marca.....	42
4.4.	Objetivos a atingir pela marca na criação de valor para as empresas e consumidores	44
4.5.	Análise retrospectiva das ações tomadas no lançamento do negócio	46
5.	Conclusões	47
6.	Pistas de Investigação Futura / Recomendações	49
	Implicações práticas dos resultados.....	49
	Bibliografia	50
	Anexos	55

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo do Brand Equity para Aaker (adaptado), fonte: Aaker (1992).....	22
Figura 2: Mensagem Nike, Fonte: https://help-en-us.nike.com/app/answer/a_id/113	30
Figura 3: O Circulo Dourado de Simon Sinek.....	31
Figura 4: Logótipos das empresas em estudo	37
Figura 5: Modelo adaptado do Brand Equity para empresas Start-Up	49

Índice de Quadros

Quadro 1: Localização das sedes das empresas em estudo.....	36
Quadro 2: Identificação das empresas em estudo.....	39
Quadro 3: Respostas à questão 1 do questionário/entrevista.....	39
Quadro 4: Respostas às questões 1A e 1B do questionário.....	40
Quadro 5: Respostas à questão 2 do questionário	41
Quadro 6: Respostas à questão 3 do questionário	42
Quadro 7: Respostas à questão 3 do questionário	43
Quadro 7: Respostas à questão 4A do inquérito/questionário	44
Quadro 8: Resposta à questão 4B do inquérito/questionário	45
Quadro 9: Respostas à questão 5 do inquérito/questionário	46

1. INTRODUÇÃO

O mundo está finalmente a ultrapassar uma das maiores e mais prolongadas crises financeiras de sempre. Desde 2006, começou a sentir-se um desequilíbrio na sociedade e, no ano de 2008, teve início um colapso quase total não só a nível económico e financeiro mas também a nível social, uma vez que a sociedade moderna e as empresas não estavam preparadas para um desequilíbrio com tal dimensão. A maioria das empresas, mesmo achando que estavam preparadas e bem estruturadas para ultrapassar um desequilíbrio na sociedade desta dimensão, viu-se obrigada a reestruturar práticas e repensar ideias que, até ao momento, faziam sentido. A crise obrigou a drásticas mudanças a nível empresarial, a nível social e na maneira de pensar dos gestores do momento e nos futuros empreendedores que procuraram vingar nesta nova era (Portugal, 2012).

A crise vivida e praticamente ultrapassada pelos portugueses levou a uma mudança de mentalidades que obrigou os novos gestores e empreendedores a aplicar novas competências, novos conhecimentos e, principalmente, novos talentos para a criação de negócios criativos e inovadores (Bergmann & Sternberg, 2007; Drucker, 1991). A criação de novos negócios inovadores e úteis para os consumidores, são hoje elementos-chave que contribuem positivamente não só a nível pessoal e profissional, mas também de forma significativa para o crescimento económico do país e para o impacto dos mesmos a nível internacional.

Estamos atualmente inseridos num mundo global onde impera a inovação e a criação de novos negócios, onde os jovens empreendedores são cada vez mais motivados e valorizados pela sua criatividade e pelo desejo de fazer a diferença (Drucker, 1991, 1985; Schumpeter, 1984; Bergmann & Sternberg, 2007). Para que as empresas sejam bem-sucedidas, é essencial que a sua criação e crescimento sustentável sejam bem planeados, sem ignorar as exigências e características do mercado envolvente, que representam fatores de relevo em todos os ciclos de vida das organizações.

O interesse em novos produtos e o constante aparecimento de novas marcas condicionam as escolhas dos consumidores exigentes que procuram satisfazer os seus desejos e as suas necessidades, fazendo com que estes acabem por se relacionar com o

que as marcas transmitem, para além do que o que estas oferecem (Kotler & Keller, 2006; Aaker, 1996, 1991; Fournier, 1998). Para as marcas, torna-se fundamental a criação de relações leais e duradouras com os consumidores, para que seja criado valor da marca, diferenciação face à concorrência e vantagem competitiva sustentável (Kotler, 2003; Keller, 2003; Aaker, 1996, 1998; Sternthal & Tybout, 2001).

O conceito de marca tem vindo a evoluir e é reconhecida a sua relevância estratégica para os negócios (Tavares, 2003; Salina, 2007). Tendo em conta o aparecimento constante de novas marcas e a evolução do mercado, sobressair e criar a diferença entre os inúmeros concorrentes é, nos dias de hoje, um elemento desafiante para as organizações (Kotler, 1998; Brandão, 2013; Mengarelli, 2008; Levitt, 1990). As marcas conseguem criar experiências positivas para os seus consumidores não só através dos produtos, mas também pela identidade que conseguem introduzir e fazer com que permaneça na mente dos consumidores. Para tal, é necessário que seja feita uma gestão integrada dos elementos que tornam a experiência do cliente positiva e marcante e que levam a que a marca ocupe um lugar na mente de cada consumidor (KapFerer, 2008).

Tendo em conta o elevado número de novas empresas que constantemente surgem com ideias relevantes e produtos diferentes e inovadores, é essencial às empresas garantir a sua sobrevivência, construir e manter relações de confiança com os consumidores e satisfazer a procura e interesses dos mesmos (Brandão, 2013). Com este estudo, pretende-se contribuir para um melhor conhecimento da importância da criação e desenvolvimento de marcas próprias no crescimento e desenvolvimento de empresas startup em Portugal. Pretende-se ainda, através da análise de exemplos reais (casos de estudo), estudar algumas empresas da indústria criativa, algumas instaladas desde a sua fundação no cluster criativo LxFactory, em Lisboa.

1.1. Questão de partida e objetivos da Investigação

Para a concretização do principal objetivo desta investigação — perceber a importância da criação e do estudo da marca em empresas startup — e com a fundamentação na revisão da literatura específica, coloca-se a seguinte questão de partida:

Será a gestão da marca uma estratégia fundamental para a criação e desenvolvimento de novas empresas empreendedoras?

Para responder à questão de partida, foram criados dois objetivos específicos:

- Perceber a importância da criação de uma marca para o lançamento de um novo produto inovador no mercado.
- Perceber a importância do *Branding* no lançamento de novas empresas empreendedoras.

1.2. A Motivação e principais argumentos que sustentam a importância desta investigação

O termo "marca", ao longo dos anos, tem tido várias e por vezes diferentes definições. No entanto, uma das definições que é referida mais frequentemente é a de Murphy (1990), que define a marca como algo que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas. Para Tavares (2015) a marca deixou de ser apenas um simples instrumento de *marketing* e passou a ser um valioso ativo para a empresa. É no entanto, diferente de todos os outros ativos, uma vez que esta também é (i) um meio de proteção legal com características únicas; (ii) um sinal de nível de qualidade percebida para clientes satisfeitos; (iii) um meio de dotar os produtos com associações únicas e (iv) uma fonte de vantagem competitiva.

Desta forma, entende-se que a construção de marcas fortes traz benefícios para as empresas, quer na sua fase inicial, enquanto start-up, quer no seu crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade:

- Proporciona uma identidade para o produto e para a empresa;
- Cria diferenciação e vantagens competitivas;
- Permite uma melhor gestão comercial – vendas, *pricing* e margens de comercialização;
- Cria barreiras à entrada de novos produtos concorrentes;
- Facilita o processo de fidelização e lealdade dos clientes.

1.3. Os Principais Conceitos a Investigar no Quadro de Referência

A presente dissertação será estruturada da seguinte forma:

Será realizada uma revisão bibliográfica com base nos principais conceitos a investigar no quadro de referência – Marca, Empreendedorismo, Lealdade e Fidelidade, onde serão abordados temas que cruzam com o principal objetivo desta dissertação – perceber a importância da Marca em negócios empreendedores, desde a ideia inicial e sua materialização - através do modelo do Circulo Dourado de Simon Sinek, até ao novo negócio empreendedor, passando pela criação da empresa start-up, criação da marca, sua identidade, personalidade, posicionamento e valor, até à fidelização e lealdade do cliente.

Para um melhor entendimento da importância da criação de uma nova marca na criação de um novo negócio/produto/serviço, este trabalho irá suportar-se no reconhecido modelo de brand equity de Aaker (1991) com base nas cinco dimensões que contribuem, para a construção de valor da marca, a saber: *(i)* A lealdade à marca; *(ii)* o conhecimento da marca; *(iii)* a qualidade percebida; *(iv)* a associação da marca na mente do consumidor; e *(v)* os outros ativos que podem influenciar o valor da marca.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo perceber e analisar os conceitos importantes a investigar para a concretização desta investigação, com o fim de obter uma melhor compreensão do tema em estudo, analisando o que alguns autores de referência escrevem sobre o tema.

2.1.1. Da ideia à Marca

“As pessoas não compram o que fazemos, mas a razão por que o fazemos. E se falarmos no que acreditamos, vamos atrair aqueles que acreditam no que nós acreditamos.”

Simon Sinek¹

O modelo que Simon Sinek criou e intitulou de Círculo Dourado, torna-se pertinente neste trabalho pela sua forma estruturada de pensar, comunicar e agir. Tradicionalmente os indivíduos comunicam e idealizam as suas ações de uma forma clara, onde o produto/serviço/processo final é a base da sua comunicação. Os meios e os atributos assim como a causa e o conceito só surgem depois. Para Sinek, a principal razão que diferencia os bem sucedidos dos menos sucedidos é a forma como pensam, agem e comunicam de dentro para fora, partindo do mais vago (a razão, a causa ou o objetivo) para o mais claro (produto, serviço ou processo).

Comunicar o conceito de um novo produto/serviço através de uma marca forte e consistente (Empresa-Produto), irá atrair os clientes que acreditam no que a marca acredita e comunica, proporcionando assim um processo de fidelização e de lealdade de clientes natural e sustentável em negócios empreendedores.

Os estudos e definições iniciais agregados à marca tendiam a limitar-se à marca

¹ Video Ted “https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt”

enquanto sinal visual que identifica um produto. Porém, na atualidade, a identificação da marca ultrapassa as características visuais (logótipo), necessitando de outras que lhe estão implícitas. *“A IBM não vende computadores, mas soluções para os negócios. A Swatch não tem relação com relógios, mas com o conceito de tempo”* (Klein, 2002, p. 48). Deste modo, o consumidor percebe uma marca não só através de uma qualidade física do produto, mas acima de tudo com uma série de associações emocionais e sociais que ela lhe transmite: Porquê beber uma Coca-Cola e não uma Pepsi? Porque compramos um MacBook e não um ASUS? Porque compramos leite Nestlé e não Parmalat, ou vice-versa?

Estas e outras questões ligadas à génese das marcas e ao processo de gestão de marca, também conhecido como branding, são centrais no estudo de investigação presente. A marca deve ser encarada não só como um logótipo, uma etiqueta ou um slogan. A sua verdadeira essência radica no seu significado, meio de vida, atitude, conjunto de valores, expressão ou conceito (Klein, 2002,). É com base nestes pressupostos que iniciamos a incursão pelo mundo das marcas, a sua gestão e a importância das mesmas na evolução de novos negócios, nomeadamente no número crescente de start-ups que se tem verificado na última década em Portugal.

2.2. A Marca

Desde há cem anos, o conceito de marca tem vindo a evoluir e muitas organizações reconhecem a importância que a marca significa para os negócios, a nível estratégico (Tavares, 2003).

O impacto e o interesse que as marcas conseguem estimular na mente dos consumidores, continua a ser uma surpresa diante dos especialistas no tema (KapFerrer, 2008). As marcas conseguem criar experiências positivas para os seus consumidores não só através dos produtos, dos canais de comunicação, das lojas, da organização em si e dos trabalhadores, mas também pelo nome que conseguem introduzir e fixar na mente dos consumidores. Para tal, é necessário que seja feita uma gestão integrada dos elementos que tornam a experiência do cliente positiva e que levam a que a marca detenha um lugar na mente de cada consumidor (KapFerrer, 2008).

O conceito de marca varia consoante os autores, bem como a literatura disponível acerca deste tema, que se mostra bastante vasta e em expansão constante, dada a evolução e aparecimento de novas marcas no mercado (Salina, 2007).

Desenvolvido pela American Marketing Association (AMA), o conceito mais utilizado e trabalhado em *marketing* é o conceito citado por Kotler (1998, p. 393), que define marca como *“um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que têm o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”*. Assim, e num mercado com uma tão vasta oferta de produtos, a marca facilita a análise do mercado, propiciando a criação de uma ligação verdadeira e genuína do consumidor com um produto, segundo a sua própria avaliação, e que seja construída assim uma relação de fidelidade para com a marca. A marca representa uma propriedade legal incrivelmente valiosa para a organização, que pode influenciar o comportamento e escolhas do consumidor (Kotler & Keller, 2006).

Segundo a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), a marca, como definição jurídica, é considerada *“um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas”*².

Nos dias de hoje, a marca é o elemento que define a permanência de uma organização no mercado feroz e competitivo (Brandão, 2013). Muito para além da comercialização e oferta de produtos, as organizações disponibilizam e oferecem uma marca aos seus consumidores (Klein, 2002). Para este autor, mais do que a procura e interesse num determinado produto, os consumidores comprem a marca. Nesse sentido, é evidente a importância que a marca tem na sustentabilidade de uma empresa no mercado e nos seus resultados (Brandão, 2013).

Segundo Aaker (1996), *“a marca é o bem intangível da empresa e é o que determina desde o preço das ações até à fidelidade do cliente”*. Para Kotler (1995), a marca representa a promessa da oferta consistente de um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos consumidores”.

² <http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125>

Face à oferta disponível no mercado, os consumidores procuram geralmente adquirir produtos de qualidade associados a uma marca que lhes seja conhecida, uma vez que lhe associam familiaridade e confiança (Aaker, 1998). A organização tem então o papel de criar uma ligação forte e fiel com os seus clientes, para se tornar a sua opção habitual face aos produtos e marcas disponíveis no mercado. A organização deve focar-se não só na qualidade dos seus produtos, mas, acima de tudo, na construção de uma relação sólida com os consumidores³.

A marca é um sinal que permite a uma empresa distinguir os seus produtos e serviços no mercado (INPI - Instituto Nacional de Propriedade Intelectual Ano), eliminando o risco, tanto para o empresário como para o consumidor, sendo que o verdadeiro valor de uma empresa se encontra na mente dos potenciais compradores (Kapferer, 1998), convertendo-se num produto ou serviço ao qual foram dados uma identidade, um nome e valor adicional de uma imagem de marca.

Já Temporal (2002) afirma que a gestão de uma marca, também conhecida como *branding*, torna possível a construção de um processo de relacionamento da marca com o consumidor. O resultado de um conjunto de etapas, entre as quais, a identificação da marca e o seu conhecimento por parte do consumidor, permitirá que este tome uma decisão em relação à compra. A experiência resultante desta decisão de compra pode ser identificada como positiva (ou negativa), e consequentemente levará o consumidor a adotar (ou não) a marca e a relacionar-se com a mesma. Quando atingida esta última etapa, consegue-se assim a lealdade à marca, um atributo complexo de adquirir que é resultante de um encadeamento de processos de *branding*, como podemos observar nos seguintes capítulos.

³ <http://www.webartigos.com/artigos/marcas/61907>

2.2.1. Branding

“A essência do processo de marketing é construir uma marca na mente dos consumidores (...) Um bem sucedido programa de branding, baseia-se no conceito da singularidade. Ele cria na mente do cliente em potencial a percepção de que não há outro produto no mercado como o seu”

Ries, 2000

Para Kotler e Keller (2006), o conceito de *branding*, surge a partir da necessidade de gestão de uma marca. Isto é, o ato de “*dotar produtos e serviços com o poder de uma marca*”, criando diferenciação de um produto ou serviço face à restante oferta no mercado existente. Facilita igualmente a escolha de um produto pois ajuda, “*a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços*”.

O processo de gestão de uma marca — *branding* — torna-se assim um elemento estratégico fundamental para uma empresa uma vez que gera vantagem competitiva e é uma ferramenta que gera benefícios funcionais e emocionais (Kotler & Keller, 2006). Estes benefícios (funcionais e emocionais) criados por uma marca assentam numa proposta de valor que é transmitida aos seus consumidores, e que por sua vez se traduzem em benefícios para a empresa e que representam valor. Como tal, entender o valor de uma marca é predominante e passa pela análise de um encadeamento de variáveis que a ela estão associadas. Estas são, a análise da identidade, da personalidade e posicionamento da marca e por fim o que intitulamos como *brand equity* ou valor da marca (Lopes, 2009), tal como é sugerido nos subcapítulos que se seguem.

2.2.2. Identidade da Marca

“As organizações podem criar e fabricar produtos, mas o que os consumidores compram são as marcas”

Klein, 2002

Na criação de uma marca sólida e credível há que ter em conta dois aspetos essenciais:

1. a identidade da marca da empresa e
2. a identidade da marca do produto.

Ambas devem ser compostas por elementos internos e externos bem definidos, que atuem de forma conjunta. A perspetiva externa diz respeito aos atributos físicos que a marca transmite, como o nome e o logótipo, permitindo a sua diferenciação por parte do consumidor. Já a perspetiva interna é definida segundo os atributos conceptuais da marca. Isto é orientam a organização para alcançar os objetivos traçados pela mesma e tem como função principal, traduzir um estilo de vida, uma atitude e determinados valores que transmitem a verdadeira essência e o conceito da marca. É neste sentido que trabalho da construção de uma marca que seja única e sólida se torna num desafio pois para se tornar bem-sucedida, deverá oferecer aos consumidores um conceito com a qual se identifiquem e a procurem como estilo de vida (Vásquez, 2007).

Para ilustrar este argumento, apresenta-se o exemplo da Nike. A Nike é vista como a melhor empresa de desporto do mercado, isto não só pela qualidade e design dos seus produtos, mas principalmente pela maneira como a empresa transmite o seu conceito como uma empresa de desporto que tem como missão melhorar a vida das pessoas através da prática do desporto e a forma física, e não apenas vender calçado ou equipamento para fazer desporto (Klein, 2002).

A identidade da marca permite assim a criação de um sistema dotado de características diferenciadoras, capaz de contribuir para a idealização e construção de uma marca (Brandão, 2013). Já Kapferer (1991) descreve a identidade da marca como sendo algo que através de diversos sinais como signos, formas, cores, normas, sons e traços, define e identifica um único emissor, que funciona como gerador de características que a definem como tendo uma personalidade, tal como referido de seguida.

2.2.3. Personalidade da Marca

A personalidade da marca, segundo uma dimensão emocional, é caracterizada pela associação do conjunto de características humanas a uma determinada marca, que constituem a forma como a marca é percebida pelos consumidores (Aaker, 1996); e pela forma de legitimar a marca como parceira e dar luz aos caminhos em que as marcas são animadas, humanizadas e, de alguma forma, personificadas (Fournier, 1998).

Por exemplo, a marca Coca-Cola tem uma personalidade que poderá vista como irreverente e em constante mutação. Mas é a sua autenticidade aliada à capacidade de se manter líder no mercado que a caracteriza como única. Neste sentido, Muniz (2005) caracteriza a personalidade da marca como “algo único”, possivelmente percebida de modo distinto por diferentes indivíduos, em que o que se repete são os traços de personalidade da marca.

As marcas que obtêm a maior preferência e lealdade dos clientes são as que prometem e oferecem um valor superior, pelo que tendem a obter um melhor posicionamento na mente do consumidor, protegendo-se assim melhor da concorrência, sendo importante e essencial no que diz respeito ao processo de criação e desenvolvimento de uma relação entre os consumidores e a empresa (Kotler, 2003).

Segundo Aaker (1996), a personalidade da marca gera um estreitamento da relação de profundidade, sentimentos e apeço do consumidor com a marca, favorecendo assim a criação de uma diferenciação notória e consequentemente gerando uma vantagem competitiva. Desta relação, serão os próprios consumidores a dar conhecimento da marca a outros consumidores.

É no desenvolvimento da comunicação de uma marca, na diferenciação dos produtos e serviços no mercado e no relacionamento fundamental da marca com os seus consumidores, que a personalidade da marca ganha a sua principal importância e implicações (Mengarelli, 2008). Segundo Fournier (1998) o relacionamento dos consumidores com uma marca provém de associações simbólicas, que nem sempre são conscientes e racionais. A personalidade da marca é assim uma ferramenta estratégica essencial para facilitar a decisão de compra que tem um misto de racionalidade e emoção, já que assenta na criação de uma relação próxima com os seus consumidores que a guardam na sua mente. Neste sentido, por forma a que as marcas sejam distintas da concorrência é necessário entender o seu posicionamento, como estratégia de diferenciação.

2.2.4. Posicionamento da marca

Os profissionais de *marketing* afirmam que os consumidores têm tendência a agrupar os produtos em diferentes e variadas categorias. Inicialmente, os produtos eram agrupados na mente dos consumidores segundo classes, posteriormente por categorias de produto, tipo de produto e por marca. Este agrupamento e organização dos produtos na mente dos consumidores tem um papel fundamental na escolha e na tomada de decisão (Keller, 2003). Para Levitt (1990), todos os bens podem ser diferenciados e, conseqüentemente, agrupados na mente dos consumidores, a fim de transmitir uma determinada satisfação de valor. Para Kotler (1998), diferenciação consiste no desenhar um conjunto de significativas diferenças para distinguir a oferta da própria empresa da oferta dos demais concorrentes, obedecendo a certos critérios e questões para que se considere viável. Já Aaker (1989 apud Monte, 1998) afirma que posicionamento é um conceito com diferentes significados para cada pessoa, sendo, para alguns, a decisão de segmentar e, para outros, a questão da imagem ou as características que são destacadas de um produto.

Para muitos autores, o posicionamento da marca é bastante relevante porque para além de colocar a marca numa posição superior na mente dos consumidores através de

vantagem competitiva, permite que estes a identifiquem e reconheçam de imediato, conseguindo assim diferencia-la face aos restantes concorrentes (Keller, 2003; Aaker, 1996; Sternthal & Tybout, 2001).

Para que uma marca ocupe a mente de um consumidor de forma distinta e valorizada, o seu posicionamento deverá ter sempre em conta o desenvolvimento dos produtos e serviços da empresa assim como a imagem desejada como a organização pretende ser reconhecida (Kotler, 1996, p. 270). Posicionamento é assim definido como um processo e não um ato isolado, e deve ser trabalhado constantemente para que a posição de longo prazo da marca na mente dos consumidores se mantenha diferenciadora e valorizada (Upshaw, 1999, p. 121), tal como vemos a seguir.

2.2.5. Brand Equity

O termo *brand equity* – valor da marca – refere-se ao valor que é gerado por uma empresa, a partir de um produto com um nome reconhecido, quando comparado a um produto equivalente. As empresas podem criar valor com os seus produtos, tornando-os memoráveis, facilmente reconhecíveis e superiores em qualidade e fiabilidade face à concorrência.

Keller (1993) define *brand equity* como “os efeitos exclusivos atribuíveis a uma marca que não se produziriam se o mesmo produto ou serviço não tivessem esse nome”. Ainda de acordo com esta perspetiva, segundo Keller e Machado (2006), o valor da marca está relacionado com o facto de se obter resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca.

Já Aaker (1991) define *Brand Equity*, de forma mais abrangente, como o conjunto dos ativos e passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que acrescentam ou subtraem valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa. As razões pelas quais se explica a preferência do consumidor por determinadas marcas relacionam-se com as sensações transmitidas por essas marcas nas quais o consumidor se identifica assim como a imagem que elas representam,

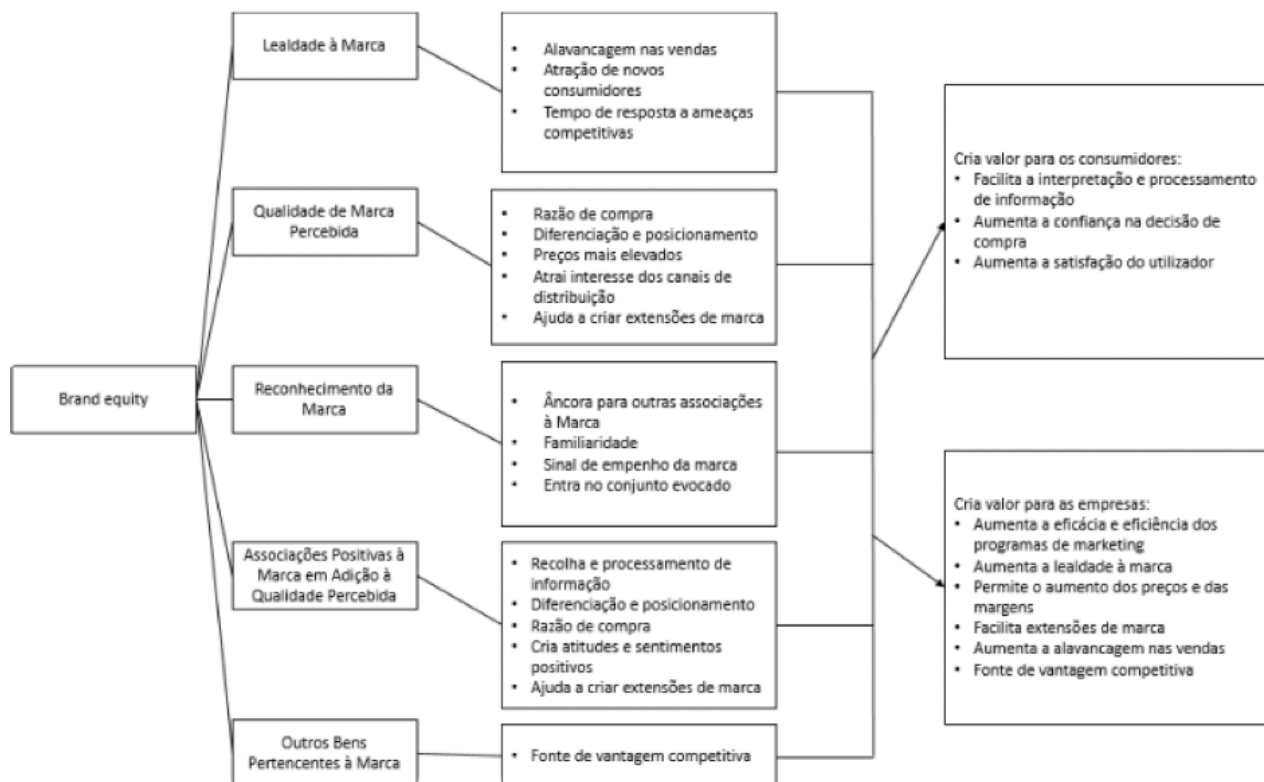
permitindo assim ao consumidor aspirar algo que não tem e a que marca lhe podem proporcionar.

A marca é assim vista numa perspetiva abrangente não só como um logótipo, uma etiqueta ou um slogan. Mas, a sua verdadeira essência assenta no seu significado, no meio de vida, na atitude ou no conjunto de valores que pretende transmitir (Aaker, 1991).

Por forma a melhor explicar o valor associado a uma marca, Aaker (1998) construiu o seu próprio modelo de *brand equity* com base em cinco dimensões que contribuem, para a construção de valor da marca:

1. A *lealdade à marca* como uma situação que reflete a probabilidade de um consumidor mudar ou não de preferência relativa a uma marca, especialmente se o concorrente for ligeiramente diferente, seja em relação ao preço ou a características do produto. A lealdade é um indicador do *brand equity* claramente ligado aos lucros futuros, uma vez que se traduz diretamente nas vendas futuras de uma empresa (Aaker, 1991, 1998, 2007).
2. O *conhecimento da marca* como a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos (Aaker, 1998).
3. A *qualidade percebida* como a perceção do cliente sobre a qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço, em relação às alternativas (Zeithaml, 1988). É uma necessidade competitiva que leva a que, atualmente, muitas empresas transformem a qualidade numa orientação para o cliente e numa forte arma estratégica.
4. Uma *associação à marca* como uma imagem guardada na mente do consumidor (Aaker, 1991, 1998, 2007).
5. *Outros ativos* que podem influenciar o valor da marca.

Figura 1: Modelo do Brand Equity para Aaker (adaptado), Fonte: Aaker (1992)



Com base neste modelo de brand equity, pretende-se neste estudo, perceber qual a importância percebida de cada uma das 5 dimensões pelos gestores/decisores das empresas em estudo para a concretização dos objetivos desejados e de que forma este modelo estará ou não adaptado à realidade das empresas start-up.

2.3. Fidelidade

A fidelidade a uma marca determina a relação entre a marca e o consumidor, tendo por base a probabilidade da marca ser trocada por uma concorrente, face a algumas alterações em determinadas características de um produto (Ruão, 2003). Corresponde à predisposição de um consumidor com interesse em permanecer fiel a uma marca, rejeitando a oferta de outras demais marcas concorrentes.

O conceito de fidelidade é caracterizado como sendo uma ferramenta estratégica para conseguir a fidelização e a retenção de clientes, através de ações idealizadas e estruturadas de forma contínua, com o objetivo de levar o consumidor a manter a frequência de compra (Dias, 2003). As organizações começaram a perceber e a dar importância ao conceito de fidelidade de consumidores, tornando-se, por isso, um conceito cada vez mais relevante no universo empresarial e uma forma de garantir não só clientes fiéis, mas também retorno financeiro para a empresa (Veloso e Mesquita, 2006).

As organizações procuram conquistar e angariar clientes, através da fidelidade conseguida com os mesmos, resultante de uma análise e concretização de determinadas ações, que visam perceber os interesses e necessidades dos consumidores a fim de satisfazê-los da melhor maneira, conquistando um lugar importante e idealmente insubstituível na mente dos compradores (Silva, 2004).

Os consumidores por sua vez, consideram que a marca para além de ser importante para a estratégia de um produto, o valoriza de forma bastante positiva (Kotler & Armstrong, 2003). Assim sendo, determinados consumidores que se consideram fiéis a uma marca, procuram-na sempre, ainda que o mercado ofereça produtos semelhantes, com características similares, mas com um preço inferior. A marca cria fidelidade num consumidor, mesmo face à oferta da concorrência e respetivos produtos, fornecendo determinados atributos e benefícios como promessa para com os consumidores (Kotler, 2000, p.426).

Existe uma variação relativamente ao poder e ao valor que as marcas simbolizam no mercado. Segundo Kotler e Armstrong (2003), o valor de uma marca aumenta face à lealdade crescente dos consumidores, assim como o conhecimento que estes demonstram acerca do nome, qualidade e atributos que a marca representa e lhes oferece. O valor de uma marca é considerado um ativo valioso e um bem duradouro para a empresa, que é suportado e garantido por consumidores leais. A marca garante aos consumidores leais qualidade consistente e determinadas características que estes esperam encontrar nos produtos, facilitando, por isso, o processo da compra (Kotler & Armstrong, 2003).

2.4. Lealdade

Foi durante os anos 70 que se iniciaram as primeiras pesquisas e análise com o intuito de estudar a lealdade, onde a repetição da compra se tornou um padrão de comportamento justificativo de lealdade por parte dos consumidores (Oliver, 1997). Eram relacionadas com o comportamento de compra características como o volume, a sequência e a probabilidade de compra (Dick & Basu, 1994). Tendo em conta a falta de modelos explicativos do comportamento futuro dos consumidores, alguns investigadores procuraram encontrar uma explicação psicológica para a lealdade.

Jacoby e Kyner (1973) definiram lealdade, no âmbito do *marketing*, como *“uma resposta comportamental não aleatória, expressa ao longo do tempo por uma ou mais pessoas, com respeito a uma ou mais marcas que pertencem a um conjunto de alternativas, resultantes de processos psicológicos”*.

Para Sheth (1974), a lealdade é um estímulo relacionado com o comportamento emocional exercido pelos consumidores, direcionado especificamente para uma marca.

Reichheld (1996) afirma que o conceito de lealdade está diretamente associado à criação de valor. Assim, a lealdade mede de forma garantida se a geração de valor que uma empresa obtém é superior ao cliente, efetuando este novamente uma compra no futuro, ou levando-o a efetuar a nova compra recorrendo à concorrência. O mesmo autor indica que a lealdade pode gerar efeitos económicos, como o aumento de receitas da empresa e a participação ativa no mercado, estimulando o crescimento, de modo a fortalecer a relação de lealdade entre a empresa e os consumidores e a criação de valor pelos mesmos.

Segundo Oliver (1997) a lealdade é o compromisso do consumidor na escolha de um determinado produto ou serviço no futuro, mesmo que existam alterações na oferta concorrente disponível no mercado e modificações nas respetivas características dos produtos. Assim sendo, o sucesso de um determinado produto fortalece uma marca, de modo a que a marca consiga ganhar espaço para penetrar em novos mercados e novos consumidores (1992). Afinal, segundo Martins (1999) e Tavares (2003), *“a marca é a mina de ouro do negócio”*, uma vez que, para além de se sobrepor ao produto, quando idealizada e construída corretamente, oferece valor e características diferenciadoras

face à concorrência. A marca é assim considerada uma ferramenta estratégica essencial para um negócio, quando consistente e diferenciadora que induz lealdade e fidelização, ativos imprescindíveis em qualquer ambiente empreendedor. No contexto deste trabalho de investigação, as noções de empreendedorismo aliadas à necessidade de investimento em estratégias de *branding* na construção de negócio com sucesso, são fundamentais. Neste sentido, são apresentados vários conceitos de empreendedorismo e um conceito de gestão que assenta na inovação – o Circulo Dourado, como base literária de argumentação para o estudo empírico.

2.5. Empreendedorismo

“De repente o empreendedorismo está na voga. Se ao menos os negócios no nosso país, grandes e pequenos, fossem mais empreendedores, levar-nos-ia a melhorar a nossa produtividade e a competir de forma mais efetiva no mercado global...”

(Stevenson and Gumpert, 1985: p.2)

Quando estudamos o empreendedorismo, deparamo-nos com uma significativa variedade de conceitos que têm sido estudados e utilizados por diversos autores. O seu interesse crescente na literatura traduz a posição central que assume nas políticas económicas atuais (Bergmann & Sternberg, 2007).

Segundo a obra *Wealth of Nations* de Adam Smith (1776), os empreendedores são indivíduos que reagem às alterações da economia e da sociedade, tentando, por isso, converter a procura em oferta. Em 1848, John Stuart Mill caracterizou o empreendedor como uma pessoa que está preparada para correr riscos aquando da criação de novos produtos ou serviços e para tomar decisões perante os recursos limitados que tem disponíveis. na sua obra *Principles of Economics*, define o empreendedor como alguém capaz de transformar recursos em produtos e serviços úteis para os consumidores e

para a sociedade, criando então oportunidades de crescimento a nível empresarial e a nível global (Menger, 1871).

Quando se fala de Empreendedorismo fala-se obviamente de Inovação. Este conceito está associado à criação de novos negócios (start-ups) e ao desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes, contribuindo para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, a geração de rendimento e de emprego, bem como para a promoção da responsabilidade social (Friedman, 2011; Friedman, Cox e Tribunella, 2010; Acs, Desai e Klapper, 2008).

Drucker (1991) caracteriza o empreendedorismo como uma ferramenta que pode ser aprendida e adquirida; uma ação difícil, criativa e trabalhosa com o objetivo de criar um negócio ou uma empresa, utilizando a inovação e as oportunidades que surgem no mercado como privilégios para a aprendizagem e construção de novos produtos e novos negócios.

Para os autores Hisrich e Peters (1998), Empreendedorismo é o resultado do tempo e esforço dedicado pelo empreendedor na criação da inovação, onde este assume os riscos inerentes, sejam financeiros, psicológicos ou sociais, onde espera ser recompensado pelos resultados financeiros, pela satisfação pessoal e/ou pela sua independência.

O conceito de empreendedorismo que, provavelmente, se aproxima mais das definições atuais, foi caracterizado por Schumpeter (1984), que define empreendedor como aquele que introduz e aplica inovação no contexto dos negócios e que apresenta como características e pré-requisitos a inovação, a criatividade e a capacidade de assumir e superar riscos que levam ao desenvolvimento e ao crescimento económico do mercado.

Schumpeter também afirma que a inovação pode ser introduzida nas novas empresas de diferentes maneiras:

- Introdução de um novo bem;
- Introdução de um novo método de produção;
- Criação de novos mercados;
- Novas fontes de aquisição de matérias-primas;
- Criação de novas empresas.

O autor Peter Drucker (1985) refere que os empreendedores são pessoas com características inovadoras e que a inovação é a sua ferramenta específica na exploração da mudança como uma oportunidade para a criação de um novo negócio ou de um serviço diferente. O empreendedorismo numa empresa faz com que o futuro seja esperado e premeditado pelos negócios, onde o empreendedor tem a capacidade de antecipar necessidades, identificar oportunidades e visualizar o negócio de forma abrangente.

Tendo como base a definição conceptual de Fillion que resultou da conjugação de 60 definições de autores diferentes, Fillion (1999, p.19) define empreendedor como:

“[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios e continuar a aprender a respeito de possíveis oportunidades e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação”,

à qual Portugal (2017) acrescentou três tipologias distintas:

- Dentro de uma organização que não é sua (Intraempreendedorismo),
- Que origina a abertura de uma nova organização (Empreendedorismo Start-up) ou
- Cuja missão é estritamente social (Empreendedorismo Social).

As constantes mudanças do mundo globalizado no qual vivemos provocam situações de desequilíbrio que os empreendedores veem como novas oportunidades. Para Drucker, a inovação é a procura contínua dessas mudanças que deram oportunidade de negócio que podem potenciar crescimento e desenvolvimento nas organizações, a nível social e económico. O conceito de inovação, enquanto ferramenta do empreendedor, é utilizado como meio de exploração das mudanças e alterações no mercado a fim de detetar oportunidade de criação de produtos e de negócios.

2.5.1. Da ideia ao negócio

“As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão porque o fazemos. E se falarmos no que acreditamos, vamos atrair aqueles que acreditam no que nós acreditamos”

Simon Sinek⁴

Simon Sinek⁵, famoso autor, orador motivacional e consultor de *marketing*, procurou estudar algo que veio revolucionar e alterar totalmente a maneira como é visto e percebido o mundo, alterando profundamente a perspectiva e o modo como os empreendedores operam no mundo dos negócios inovadores. Para o autor, existe um padrão através do qual as grandes organizações e respetivos líderes se baseiam e se inspiram, tanto na maneira como pensam, agem ou comunicam em total oposição face àquele cujo pensamento tradicional é, do ponto de vista do autor, errado. Simon Sinek resolveu codificar esse padrão identificando uma ideia simples: o “Círculo Dourado”.

É sabido que não existe empreendedorismo sem ideias inovadoras e criativas, no entanto, não é por acaso que cerca de 94% dessas ideias empreendedoras não têm futuro ou um ciclo de vida duradouro como idealizado ou desejado, face aos restantes 6%) de ideias e negócios de sucesso que são totalmente compreendidos e aceites pelo mercado (Portugal, 2017).

Simon Sinek explica este padrão comum entre algumas organizações de renome (e não só) através de exemplos de alguns casos de reconhecido sucesso mundial.

A que se deve o sucesso constante da Apple, por exemplo? Ano após ano, é considerada mais inovadora e com mais sucesso do que toda a concorrência. Uma “simples” empresa

⁴ Video Ted “https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt”

⁵ Simon O. Sinek, nascido a 9 de Outubro de 1973, é um conhecido orador motivacional, consultor de *marketing* e autor britânico/americano de vários livros incluindo o êxito de 2009 “Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action”

de computadores, que tem acesso aos mesmos trabalhadores dotados de determinadas características e capazes de fazer o trabalho pretendido, os mesmos talentos, as mesmas agências, a mesma comunicação de todas as empresas concorrentes. Afinal, como é que a Apple tem sempre tanto sucesso e clientes tão fiéis a nível mundial? O que é que de tão especial a distingue das outras empresas? Na verdade, a Apple caracteriza-se por um conjunto de características diferenciadoras e de valor que ocupam um lugar preferencial na mente dos consumidores, composto por benefícios criados pela marca, que assentam na proposta de valor que a marca pretende transmitir aos seus seguidores (branding), e que os tornam fiéis e leais à marca e que faz com que se identifiquem com o conceito construído (identidade da marca), através da racionalidade e da emoção que foi estabelecida na mente de cada consumidor (personalidade da marca). A verdadeira essência da Apple e de tudo o que a marca conseguiu construir com os seus consumidores, assenta no significado, no conceito, no estilo de vida e no conjunto de valores que a marca construiu ao longo dos anos na mente de cada consumidor fiel (brand equity).

Outro exemplo que demonstra o padrão em que Simon Sinek acredita é a reconhecida marca de café Nespresso, que nos últimos anos tem sido a marca líder no mercado global de café, através da comercialização de café de elevada e inquestionável qualidade, de máquinas de café sofisticadas, modernas e tecnologicamente avançadas e de um acompanhamento e serviço exclusivo e personalizado⁶. Mas afinal o que torna a marca Nespresso no verdadeiro ícone mundial de café perfeito? Na verdade, uma chávena de café Nespresso não é apenas uma simples chávena de bom café, mas a Nespresso relaciona-se com os seus clientes e transmite uma experiência incomparável, um estilo de vida, uma experiência positiva. A razão pela qual se explica a preferência do consumidor pela marca Nespresso, deve-se às sensações transmitidas pela marca na qual ele se identifica, permitindo-lhe expirar algo que não tem e que a Nespresso lhe pode proporcionar (Aaker, 1991).

A Nike é reconhecida como a melhor empresa de desporto e de forma física a nível

⁶ (<https://www.fep.up.pt/docentes/cbritto/Nespresso.pdf>; http://www.superbrands.com/pt/pdfs/vol5_case_studies/NESPRESSO.pdf)

mundial. Mas será reconhecida como tal (apenas) pelos bons produtos que comercializa? Tendo em conta o mercado tão competitivo e recheado de marcas de desporto de qualidade em que a Nike está inserida, empresas concorrentes que têm talvez tanta qualidade como a Nike, trabalhadores tão competentes e produtos bastante semelhantes, o que torna a Nike tão especial, única e porque razão é considerada a melhor empresa de desporto do mundo? A Nike é definida por Phil Knight⁷ como “uma empresa de desporto, cuja missão não é vender ténis ou equipamento desportivo, mas melhorar a vida das pessoas através da prática de desporto e da importância de uma boa forma física, mantendo viva em cada atleta a magia dos desportos” (Klein, 2002, p. 47).

Como verificado anteriormente, a marca não é só um logótipo, uma etiqueta ou um slogan; a verdadeira essência radica em seu significado, um meio de vida, uma atitude, um conjunto de valores, uma expressão, um conceito. As indústrias podem fabricar produtos, mas o que os consumidores comprem são marcas (Klein, 2002, p. 31).

Figura 2: Mensagem Nike, Fonte: https://help-en-us.nike.com/app/answer/a_id/113



O Círculo Dourado – Porquê? Como? O quê?

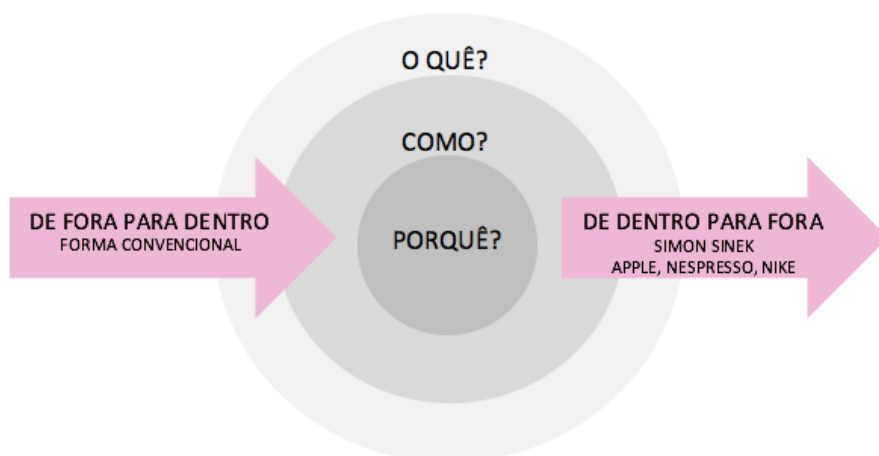
Simon Sinek, através de uma ideia simples e clara que alterou totalmente a sua visão e a sua maneira de pensar, o “Círculo Dourado”, procurou justificar o porquê de algumas organizações e de alguns líderes serem capazes de inspirar os seus consumidores,

⁷ Phil Knight, nascido em Fevereiro de 1938, é co-fundador e ex-CEO da NIKE, Inc., é também proprietário de Laika Entertainment House, um famoso estúdio norte-americano de animação *stop motion*

distinguindo-se dos que não têm essa capacidade. Sinek percebeu que os verdadeiros líderes e as respectivas organizações mundialmente inspiradoras, como a Apple, a Nespresso ou a Nike, pensam, agem e comunicam segundo um padrão bastante semelhante, por total oposição a alguns líderes e à grande maioria das empresas.

Muitos indivíduos comunicam e idealizam ações de um pensamento claro para um pensamento mais abrangente e vago. No entanto, independentemente da sua dimensão no mercado, os verdadeiros líderes inspirados e respectivas organizações, orientam o seu pensamento, de um âmbito amplo para um âmbito concreto e claro, de dentro para fora. Simon Sinek, estudou e analisou esta forma de pensar, comunicar e agir, por vezes totalmente inconsciente, padronizando este comportamento, que intitulou de Círculo Dourado.

Figura 3: O Círculo Dourado de Simon Sinek. Fonte: autora



O QUÊ?

Todos os indivíduos e organizações sabem exatamente o que fazer, seja produto, serviço ou mesmo processo. A “planta” da sua execução é trabalhada até ao ínfimo pormenor.

COMO?

Todos, ou pelo menos a maioria, sabem exatamente o como fazer, chamando-lhe “Proposta de Valor Diferenciada”.

PORQUÊ?

Apenas poucos, provavelmente os tais 6%, sabem exatamente porque é que fazem as coisas e, ao saberem o porquê, não significa “ganhar dinheiro”, porque esse é o fim; é o resultado e não a razão, a causa ou o objetivo. É aquilo em que acreditam e que corresponde à razão da existência das organizações. É o que faz o empreendedor sair da cama todas as manhãs. É perceber exatamente qual a importância da sua inovação para a sociedade.

As empresas start-up

Tendo em conta a falta de unanimidade de entre a literatura existente e recorrendo essencialmente à definição mais consensual e comum do conceito, Portugal (2017) define o conceito de start-up como sendo todo o processo de criação de negócios inovadores, que nascem a partir de ideias pertinentes e oportunidades identificadas como necessárias e úteis no mercado. Normalmente, as start-ups estão associadas à criação de novas empresas que têm como objetivo a criação de produtos e/ou serviços inovadores que satisfazem as necessidades e os interesses dos consumidores (Torres, 2012).

Segundo Racolta-Paina e Mone (2009), o termo start-up é caracterizado como sendo uma nova empresa que, de entre a concorrência, tenta ganhar uma posição de liderança no mercado (não necessariamente no início do ciclo de vida, mas para que seja vista desde início, não só pelos concorrentes mas essencialmente pelos consumidores, como um concorrente e player relevante). Geralmente são negócios considerados de risco por serem apostas inovadoras (Ries, 2012) e, por vezes, imprevisíveis muito devido ao nível de aceitação por parte dos consumidores e do mercado em geral, tendo em conta o enorme aumento de concorrência existente, não só a nível nacional mas também

internacional, bem como pela falta de ideias inovadoras e criativas, razão esta pela qual cerca de 94% das empresas start-up não singram ou não têm um ciclo de vida duradouro (Portugal, 2017).

Mais do que novas empresas, as start-ups possuem entre si e na generalidade, características comuns e simultâneas. Consolidando a pesquisa e literatura de alguns autores (Blomqvist, 1999; Gelderen, Frese & Thurik, 2000; Gruber, 2004), podem ser destacadas algumas características e particularidades presentes e visíveis neste tipo de empresas:

- As empresas start-up, normalmente, são caracterizadas por possuírem recursos mais limitados, não só a nível financeiro, mas também no que respeita aos recursos humanos.
- Sendo os responsáveis das empresas os que assumem um papel mais relevante na tomada de decisões dentro da mesma, a estratégia global das organizações acaba por estar intimamente ligada e é também normalmente tomada segundo a opinião e estratégia pessoal dos respetivos responsáveis.
- Numa fase inicial, estas empresas procuram relevância e notoriedade entre o mercado já instalado.
- Lutam por uma posição no mercado existente, que por vezes se torna uma tarefa trabalhosa e difícil, face às empresas concorrentes já estabelecidas.
- Possuem uma capacidade de influência e de domínio no mercado mais reduzida, de um modo geral, face à concorrência.
- Face ao reduzido número de recursos humanos e tendo em conta a dimensão deste tipo de empresas, apresentam uma flexibilidade significativa no que diz respeito ao funcionamento interno da empresa e com o mercado em que estão inseridas.

De acordo com o conjunto de especificidades reunidas no que diz respeito às empresas start-up, estas são principalmente reconhecidas através de características como o *(i)* fator novidade quando se posicionam no mercado; *(ii)* a dimensão reduzida que normalmente apresentam de acordo com os recursos humanos que as compõem; *(iii)* os

recursos por vezes limitados que apresentam tendo em conta a dimensão das empresas; e (iv) a incerteza inerente ao lançamento destas empresas num mercado feroz e já estabelecido (Gruber, 2004). No mesmo o autor apresenta dados que justificam a importância e a relevância da incrementação desta temática aplicada a empresas start-up, assumindo desde o início algumas particularidades comuns necessárias para a sobrevivência das novas empresas nos primeiros anos de vida. Gruber assume como essenciais e de especial relevância cinco tópicos do marketing aplicados em start-ups e para a sua sobrevivência, dos quais destacamos o estabelecimento da identidade da organização/marca, tópico relacionado com a temática desta investigação.

Estudar a importância da marca em negócios start-up, desde a sua criação, passando pelo desenvolvimento até aos objetivos que se pretendem alcançar, permite fazer com que os consumidores se identifiquem com o conceito construído, através da racionalidade e da emoção que foi estabelecida na mente de cada consumidor, assente no significado, no conceito, no estilo de vida e no conjunto de valores que a marca construiu ao longo dos anos, tal como Sinek demonstra no seu modelo, é através da comunicação do verdadeiro conceito do novo produto/negócio e da importância da inovação para a sociedade (porquê) que se promove a confiança dos consumidores na organização e nos seus produtos (o quê), permitindo construir assim relações duradouras de confiança, criando valor para os consumidores e para as empresas, objetivos chave na aplicação do modelo de brand equity de Aaker.

3. METODOLOGIA

Nesta investigação será adotada uma metodologia que permita a concretização dos objetivos propostos. Para a concretização dos objetivos, iremos utilizar métodos qualitativos, através de entrevistas semiestruturadas a empreendedores criativos.

3.1. Questão de partida e objetivos da Investigação

Para a concretização do principal objetivo desta investigação - **perceber a importância da criação e do estudo da marca em empresas *start-up*** - e com a fundamentação da revisão da literatura específica realizada, coloca-se a seguinte questão de partida:

Será a gestão da marca uma estratégia fundamental para a criação e desenvolvimento de novas empresas empreendedoras?

Para responder à questão de partida, foram criados dois objetivos específicos:

- Perceber a importância da criação de uma marca para o lançamento de um novo produto no mercado.
- Perceber a importância do estudo da marca no lançamento de novas empresas empreendedoras.

3.2. Estudo de Caso

Para a concretização dos objetivos desta investigação, revela-se importante e oportuno estudar, através de empresas empreendedoras da indústria criativa, a importância da criação e desenvolvimento de marcas próprias para o crescimento e desenvolvimento de empresas *start-up* em Portugal. As empresas sediadas no LxFactory, em Lisboa, como *cluster* de indústrias criativas, apresentam-se como bons casos de estudo para a persecução dos objetivos pretendidos. Para além destas, selecionaram-se mais quatro empresas, não sedeadas no LxFactory, que também surgiram no mercado como empresas Start-ups (empreendedorismo start-up), não havendo assim uma predominância das influências normais que caracterizam um cluster empresarial, que

no caso concreto, poderia vir de uma das empresas estudadas que tem como *core business* a Gestão de Marcas.

Quadro 1: Localização das sedes das empresas em estudo

Nome da empresa	Sede LxFactory
Caia	Não
Sonder People	Sim
Vertty	Não
FUTAH	Não
XUZ	Sim
Brand Workers	Sim
Be Next	Sim
IMELDA'SECRET	Não

No caso da escolha do LxFactory, a decisão recaiu sobre a natureza das empresas criativas que constituem o cluster.

“Foi em 1846 que foram construídas em Alcântara as instalações fabris da Companhia de Tecidos Lisbonenses, um dos mais importantes complexos fabris de Lisboa. Os 23.000 m² de ocupação foram ocupados nos anos subsequentes pela Companhia Industrial de Portugal e Colónias, pela tipografia Anuário Comercial de Portugal e uns anos mais tarde pela Gráfica Mirandela, que foi a última indústria a ocupar aquelas instalações. Hoje, as instalações de Alcântara estão ocupadas pela LxFactory, na forma de uma “ilha criativa” que tem sido cenário de um diverso leque de acontecimentos nas áreas da moda, publicidade, comunicação, multimédia, arte, arquitetura, música, etc., gerando uma dinâmica que tem atraído inúmeros visitantes a (re)descobrir esta zona de Lisboa. No LxFactory vive-se um ambiente industrial criativo. Uma fábrica de experiências onde se torna possível intervir, pensar, produzir, apresentar ideias e produtos inovadores” (Portugal, 2012).

As restantes, foram seleccionadas com base no conhecimento do mercado como empresas criativas que iniciaram a sua atividade com ideias inovadoras, característica elementar das empresas empreendedoras de tipologia Start-Up.

Figura 4: Logótipos das empresas em estudo



3.3. A Metodologia Científica a utilizar

A metodologia que se pretende utilizar neste estudo, está dividida em três blocos:

- I. Através da revisão da literatura, obter uma melhor compreensão dos conceitos do quadro de referência: marca, empreendedorismo, lealdade e fidelidade.
- II. Apresentar um estudo de caso, no qual se recorrerá a uma metodologia de investigação qualitativa, através de entrevistas/questionários semiestruturadas adaptadas a empreendedores criativos, baseadas nos objetivos pretendidos no modelo de Brand Equity de Aaker.
- III. Na confrontação dos resultados obtidos nos blocos anteriores e em resposta à pergunta de partida desta investigação, procurar-se-á conseguir o resultado final desta dissertação, composto por considerações finais e conclusões de estudo.

Foram programadas 18 (dezoito) entrevistas a gestores/responsáveis de empresas entre os dias 29 de Junho e 4 de Julho de 2017. Das 18 empresas seleccionadas apenas 8 se mostraram disponíveis ou responderam a todo o questionário pelo que apenas as 8 entrevistas consideradas válidas correspondem à amostra deste estudo.

O questionário é constituído por 5 grupos:

1. Dados demográficos/Identificação da empresa;
2. Utilização da marca como estratégia na criação do novo negócio;
3. Modelo de criação e desenvolvimento da marca utilizado;
4. Objetivos a atingir na criação de valor para as empresas e consumidores;
5. Análise retrospectiva das ações tomadas no lançamento do negócio.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Dados demográficos / Identificação das empresas entrevistadas

Quadro 2: Identificação das empresas em estudo

Nome da empresa	Nome entrevistado	Função na empresa	Data de criação	Área de negócio
Caia	Inês Fortunato	CEO	2013	Moda/Beachwear
Sonder People	Frederico Canto e Castro	CEO	2014	Publicidade
Vertty	Bernardo Torres	CEO	2013	Design
FUTAH	Ricardo Ramos	Co-Fundador	2012	Moda/Beachwear
XUZ	Maria do Carmo Alvim	Partner	2008	Moda/Calçado
Brand Workers	Pedro Freitas	Diretor de contas	2012	Comunicação
Be Next	Tiago Gonçalves	Sócio gerente	2003	Design e Publicidade
Imelda'Secret	Rafaela Marques Pinto	CEO	2015	Moda/Calçado e Acessórios

As empresas em estudo têm todas 3 ou mais anos de existência, à exceção da Imelda'Secret que foi fundada em 2015. Todos os entrevistados são responsáveis de primeira linha das respetivas empresas e afirmaram terem tido total participação no lançamento das respetivas empresas.

4.2. Utilização da marca como estratégia na criação do novo negócio

Nesta segunda parte do questionário pretendeu-se saber se a “marca” foi ou não criada e lançada em simultâneo com o novo negócios.

Quadro 3: Respostas à questão 1 do questionário/entrevista

Quando lançou o negócio, lançou em simultâneo a nova marca?	Sim	Não
Caia	X	
Sonder People	X	
Vertty	X	
FUTAH	X	
XUZ	X	
Brand Workers	X	
Be Next	X	
IMELDA'SECRET	X	

Todos os gestores das empresas em estudo afirmaram ter lançado “a Marca” em simultâneo com o novo negócio.

Neste 3º grupo pretendeu-se saber qual a estratégia utilizada pelos gestores das empresas em estudos, no que respeita aos meios utilizados (meios próprios, agência ou aconselhamento profissional) e à forma (profissional ou amadora).

Quadro 4: Respostas às questões 1A e 1B do questionário

A - A marca foi pensada desde início de forma estruturada e/ou houve aconselhamento por parte de uma agência. B - A criação da marca começou como uma ideia abstrata e foi criada de forma amadora.	A	B	Observações
Caia	Sim	Não	Não houve aconselhamento de nenhuma agência, no entanto recorreu a uma empresa para a elaboração de um plano de negócios.
Sonder People	Não	Sim	Não houve aconselhamento de nenhuma agência, mas sim leitura de livros, <i>talks</i> ; marca pensada de forma estruturada no entanto começou como algo abstrato e de forma amadora.
Vertty	Não	Sim	Não houve aconselhamento de nenhuma agência; a marca foi pensada até ao ínfimo detalhe.
FUTAH	Não	Sim	Não houve aconselhamento de nenhuma agência ou aconselhamento profissional
XUZ	Sim	Não	Houve participação de Agência ou aconselhamento profissional
Brand Workers	Sim	Não	Houve participação de Agência ou aconselhamento profissional
Be Next	Sim	Não	Houve participação de Agência ou aconselhamento profissional
IMELDA'S SECRET	Sim	Não	Houve participação de Agência ou aconselhamento profissional

Das resposta obtidas, apenas 3 dos gestores dos gestores afirmaram que não recorreram a apoio profissional, sendo que destes, 2 responderam afirmativamente que “A criação da marca começou como uma ideia abstrata e foi criada de forma amadora”, afirmando que apesar da situação, “Não houve aconselhamento de nenhuma agência, mas sim leitura

de livros, talks; marca pensada de forma estruturada no entanto começou como algo abstrato e de forma amadora” e “Não houve aconselhamento de nenhuma agência; a marca foi pensada até ao ínfimo detalhe”, levando a acreditar que em ambos os casos, os gestores (ou a equipa) são conhecedores da área do estudo da marca.

Percebendo qual a percepção dos empreendedores quanto à importância da marca no lançamento de novos negócios/produtos/serviços e a forma como foi lançada a marca do novo negócio, questionou-se a opinião se a marca deverá ou não ser lançada e trabalhada em simultâneo com o lançamento do novo negócio/produto/serviço.

Quadro 5: Respostas à questão 2 do questionário

Deverá a marca ser lançada e trabalhada em simultâneo com o lançamento do novo negócio/produto/serviço?	Sim	Não	Observações
Caia	X		
Sonder People	X		<i>“People don’t buy what you do, people buy why you do it” Simon Sinek</i>
Vertty	X		<i>“A marca vive em total harmonia com o produto”</i>
FUTAH	X		
XUZ	X		
Brand Workers	X		
Be Next	X		
IMELDA’S SECRET	X		A marca deve ser comunicada em simultâneo como adjuvante do lançamento do negócio.

Para esta questão 100% dos inquiridos responderam que a marca deverá ser lançada e trabalhada em simultâneo com o lançamento do novo negócio/produto/serviço.

Em resumo, deste grupo de questões, podemos concluir que todos os gestores das empresas em estudo, para além de terem lançado a marca em simultâneo com o novo negócio, concordam que esta é a melhor estratégia para o lançamento de empresas Start-Up indo assim de encontro ao observado na revisão bibliográfica realizada. No

entanto, no que respeita aos meios utilizados para esse trabalho, as respostas variaram havendo uma maior predominância (62,5%) no recurso a profissionais da área.

4.3. Modelo utilizado na criação e desenvolvimento da marca

No sentido de melhor entender qual o grau de profissionalismo/conhecimentos aplicados à estratégia utilizada para o lançamento e gestão das marcas, solicitou-se aos gestores que indicassem as ações postas em prática, pelos próprios ou pelas agências/profissionais contratadas no lançamento da nova marca.

Quadro 6: Respostas à questão 3 do questionário

Quais as ações postas em prática no lançamento da nova marca?	Caia	Sonder People	Vertty	Futah	XUZ	Brand Workers	Be Next	Imelda'Secret
Criar um logótipo	X	X	X	X	X	X	X	X
Criar uma estratégia de marca	X		X		X			
Estratégia do produto	X		X		X			
Plano de comunicação	X		X		X	X		X
Posicionamento da marca	X							
Distribuição do produto	X		X					
Utilização de ferramentas digitais		X		X	X	X		
Conceito, valores e missão		X		X				
Criar uma equipa			X					
Design			X					
Registar a marca (INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial)				X				
Criar um <i>showroom</i> /espaço físico				X			X	
Divulgação da empresa						X		
Criar pontos de contacto							X	
Participar em feiras e mercados para apresentação do produto								X

Verifica-se que para todos os gestores, a criação do elemento visual da marca “Logótipo” foi realizado. No entanto verificou-se que algumas das tarefas elementares para o lançamento de uma nova marca (criação de uma estratégia para a marca e para o produto, elaboração de um plano de comunicação, o posicionamento da marca e o design) não foram percebidas pelos gestores ou, na pior das hipóteses, não foram realizadas no lançamento das novas marcas nas suas empresas. O posicionamento da marca, *“a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e que apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”* (Aaker, 1998), apenas foi mencionado por um dos gestores.

Na 3ª questão pretendeu-se perceber o momento chave da necessidade da criação da marca, se pela necessidade de comunicação do novo produto ou se pela necessidade de comunicação do novo negócio já criado.

Quadro 7: Respostas às questões 3A e 3B do questionário

A - A marca surgiu através do reconhecimento de produto (design). B - A marca surgiu de uma necessidade depois de criar o negócio.	A	B	Observações
Caia	Sim	Não	
Sonder People	Não	Sim	“A marca surgiu da necessidade de fazer com que a empresa funcionasse”
Vertty	Sim	Não	
FUTAH	Sim	Não	
XUZ	Sim	Não	
Brand Workers	Sim	Não	
Be Next	-	-	“A pergunta é muito específica para determinado tipo de indústria”
IMELDA'S SECRET	Sim	Não	

Das respostas obtidas, apenas um dos gestores afirmou que a necessidade do lançamento da marca se deveu à necessidade de comunicar o negócio depois de lançado - “A marca surgiu da necessidade de fazer com que a empresa funcionasse” -

contradizendo assim as respostas dadas nos quadros 3 e 5 (A marca deverá e foi lançada em simultâneo com o novo negócio).

Em resumo, no que se refere ao modelo utilizado na criação e desenvolvimento da marca, verifica-se que existe uma forte ausência de conhecimento das boas práticas nos processos de criação de novas marcas, seja ela pelo desconhecimento/percepção por parte dos gestores quando estes contratam profissionais da área para o efeito, quer pelos gestores que de forma interna, foram responsáveis diretos pelo seu lançamento.

A ausência quase total da ação/estudo do posicionamento da marca no mercado, por parte dos gestores, indicia uma lacuna no conhecimento da sua importância em todo o processo de criação e desenvolvimento de uma nova marca, nomeadamente na elaboração dos planos estratégicos para a marca, produto e comunicação.

4.4. Objetivos a atingir pela marca na criação de valor para as empresas e consumidores

Com o objetivo de perceber qual a percepção dos gestores no que respeita aos principais objetivos a atingir pela marca no lançamento de negócios empreendedores na criação de valor para os consumidores e para as empresas e, com base nos objetivos apresentados por Aaker no seu modelo de Brand Equity (1992):

Quadro 8: Respostas à questão 4A do inquérito/questionário

Quais os principais objetivos da marca, no lançamento de negócios empreendedores na criação de valor para os <u>consumidores</u> ?	Caia	Sonder People	Vertty	Futah	XUZ	Brand Workers	Be Next	Imelda'Secret
Facilita a interpretação e processamento de informação.	X			X	X	X	X	X
Aumenta a confiança na decisão de compra.		X	X	X	X	X		X
Aumenta a satisfação do utilizador.		X	X	X				
Observações		a)						

a) Aumenta a satisfação por estatuto (ego).

Pelas resposta obtidas, verifica-se que a percepção/conhecimento que a marca *“Facilita a interpretação e processamento de informação”* e *“Aumenta a confiança na decisão de compra”* dos consumidores são percebidos pela maioria dos gestores. No entanto, que a marca *“Aumenta a satisfação do utilizador”* apenas 3 dos 8 gestores das empresas em estudo têm essa percepção/conhecimento. *“Os consumidores procuram geralmente adquirir produtos de qualidade associados a uma marca que lhes seja conhecida, uma vez que lhe associam familiaridade e confiança”* (Aaker, 1998).

Quadro 9: Resposta à questão 4B do inquérito/questionário

Quais os principais objetivos da marca, no lançamento de negócios empreendedores na criação de valor para as <u>empresas</u>?	Caia	Sonder People	Vertty	Futah	XUZ	Brand Workers	Be Next	Imelda'Secret
Aumenta a eficácia e eficiência dos programas de marketing.	X	X	X		X			X
Aumenta a lealdade à marca.	X	X	X	X	X	X		
Permite o aumento dos preços e das margens.	X	X		X	X	X		
Facilita extensões de marca.	X	X		X	X			
Aumenta a alavancagem nas vendas.	X	X		X	X	X		X
Fonte de vantagem competitiva.	X	X	X	X	X	X	X	X
Observações		a)						

a) Facilita a escolha

No que respeita à criação de valor para as empresas, verifica-se que de na sua maioria, os gestores percebem/conhecem os principais objetivos da marca.

Em resumo, pode-se concluir que de uma forma geral os gestores das empresas em estudo reconhecem quais os principais objetivos da marca, no lançamento de negócios empreendedores na criação de valor para os consumidores e para as empresas.

4.5. Análise retrospectiva das ações tomadas no lançamento do negócio

Por último, questionou-se se os gestores das empresas em estudo iniciassem hoje o negócio, alteravam de alguma forma as ações a tomar para o seu lançamento comparativamente ao realizado no passado.

Quadro 10: Respostas à questão 5 do inquérito/questionário

Se iniciasse o negócio ou lançasse o produto/serviço hoje, alterava de alguma forma as ações a tomar para o lançamento do negócio?	Sim	Não	Observações
Caia	X		Alterava o <i>"pricing"</i> . O preço de venda ao pública da Caia está mal tabelado, devia ser mais alto.
Sonder People	X		Punha uma pessoa a <i>full-time</i> no <i>instagram</i> e investia (muito) mais nas redes sociais no geral.
Vertty	X		Mudava a estratégia de <i>marketing</i> relativa ao investimento. Apostava num único mercado.
FUTAH	X		A marca seria lançada com bases mais sólidas e com um conhecimento mais aprofundado do que é ter um negócio.
XUZ	X		A comunicação digital teria de ser muito mais forte.
Brand Workers		X	Havia coisas a melhorar com o tempo, como a área digital, mas de início não alterava nada.
Be Next	X		
IMELDA'SECRET		X	Os passos foram os corretos para o budget existente.

Apenas 2 dos gestores inquiridos responderam que não alterariam a forma como atuaram no lançamento das suas empresas e marcas. Dos restantes, a forma de comunicar foi a mais referida tendo havido também referencias à marca, à estratégia de Marketing, ao mercado destino e ao preço.

5. CONCLUSÕES

Com este estudo, pretendeu-se contribuir para um melhor conhecimento da importância da criação e desenvolvimento de marcas próprias no crescimento e desenvolvimento de empresas start-up em Portugal, tendo como estudo de caso exemplos reais de empresas da indústria criativa sedeadas em Lisboa.

Para a concretização do principal objetivo desta investigação e com a fundamentação na revisão da literatura específica, colocou-se a questão de partida *“Será a gestão da marca uma estratégia fundamental para a criação e desenvolvimento de novas empresas empreendedoras?”*.

Para responder à questão de partida, foram criados dois objetivos específicos: (i) Perceber a importância da criação de uma marca para o lançamento de um novo produto inovador no mercado e, (ii) perceber a importância do *Branding* no lançamento de novas empresas empreendedoras.

A metodologia utilizada neste estudo, foi dividida em três blocos:

- I. Através da revisão da literatura, obteve-se uma melhor compreensão dos conceitos do quadro de referência: marca, empreendedorismo, lealdade e fidelidade.
- II. Foi adotada uma metodologia que permitiu a concretização dos objetivos propostos através da utilização de métodos qualitativos, com recurso a entrevistas semiestruturadas a gestores de empresas criativas, baseadas nos objetivos pretendidos no modelo de Brand Equity de Aaker
- III. Na confrontação dos resultados obtidos nos blocos anteriores e em resposta à pergunta de partida desta investigação, conseguiu-se o resultado final desta dissertação.

Como síntese dos principais resultados obtidos nesta investigação, importa salientar que a totalidade dos gestores das empresas criativas em estudo, para além de perceberem a necessidade do lançamento da marca em simultâneo com o novo negócio, como fizeram, percebem também a necessidade da continuidade do seu desenvolvimento (*Branding*) com vista à concretização dos objetivos desejados.

Com base nas respostas dadas, verifica-se que dentro das boas práticas e pelo que é referido na literatura, nomeadamente tendo em conta o Modelo de Brand Equity de Aaker, a ausência de algumas das ações fundamentais no lançamento e desenvolvimento de novas marcas que possibilitarão a concretização dos principais objetivos da marca no lançamento de negócios empreendedores e na criação de valor para os consumidores e empresas, por parte dos gestores, indicia uma lacuna no conhecimento da sua importância em todo o processo de criação e desenvolvimento de uma nova marca, nomeadamente na elaboração dos planos estratégicos para a marca, produto e comunicação.

Por outro lado, a aplicação do Modelo de Simon Sinek – Circulo Dourado, quando aplicado na criação de novos produtos e serviços permitirá aos empreendedores uma maior e melhor definição do conceito de negócio e produto de forma homogenia com a definição e comunicação da marca, permitindo assim criar melhores relações de confiança entre as organizações e os seus consumidores.

Na prática, quando o empreendedor trabalha na “materialização” da sua ideia inovadora, deverá desenvolver o conceito do novo produto/negócio fazendo uso do modelo apresentado por Simon Sinek.

A inovação será aquilo em que acredita e que corresponde à razão da existência da organização. É perceber exatamente qual a importância da sua inovação para a sociedade, constituindo o briefing para o branding da nova marca, dotando o seu novo produto/negócio com o poder da marca, proporcionando a desejada diferenciação face à restante oferta no mercado, através de estruturas mentais, que facilitarão a escolha do seu produto/negócio pelos futuros consumidores.

6. PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA / RECOMENDAÇÕES

Implicações práticas dos resultados

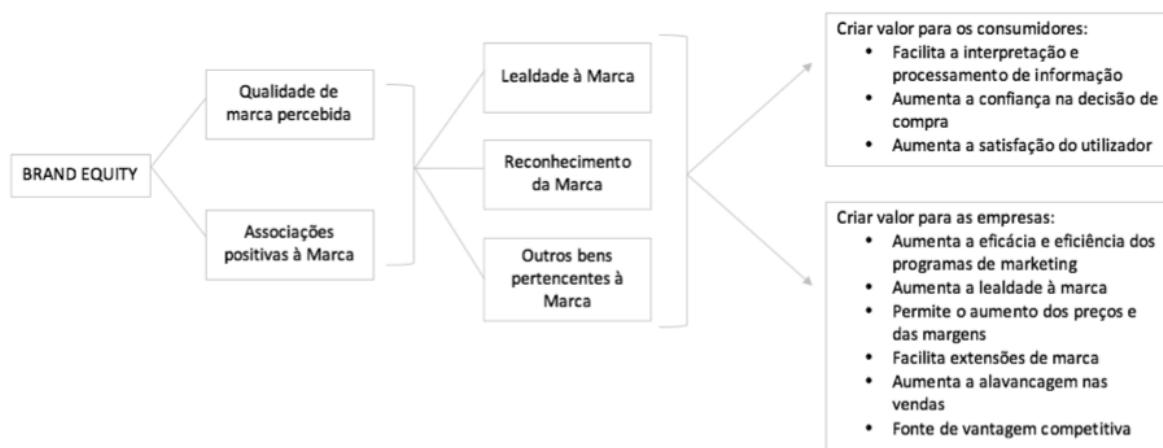
As implicações práticas dos resultados desta investigação poderão ter três vertentes:

Para a academia, no que respeita à difusão do conhecimento nas áreas do Marketing e do Empreendedorismo, dedicando uma parte dos seus conteúdos académicos à aprendizagem dos modelos atuais do desenvolvimento das marcas adaptado aos negócios Start-Up.

Para a indústria, através da difusão da importância do estudo da marca aos gestores de negócios empreendedores pelas entidades competentes, com demonstrações claras das relações de causa-efeito provocadas por uma correta metodologia de lançamento e desenvolvimento de novas marcas.

Por fim, para as boas práticas nesta área nobre do Marketing e do Empreendedorismo, através da adaptação do Modelo de Brand Equity de Aaker adaptado aos negócios empreendedores, conforme apresentado de seguida.

Figura 5: Modelo adaptado do Brand Equity para empresas Start-Up



A Lealdade à Marca, o Reconhecimento da Marca e os Outros Bens Pertencentes à Marca, deverão ser etapas futuras (Branding), facilitando assim o conhecimento de todos os envolvidos (empreendedores), das práticas corretas ensinadas na literatura, sem desperdício de tempo e com objetivos concretos, realistas e concretizáveis.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (1991). Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York, Free Press.

Aaker, D. A. (1996). Construindo Marcas Fortes. New York: The Free Pass.

Aaker, D. A. (1998). Marcas: Brand equity gerenciando o valor da marca, São Paulo: Negócio Editora.

Aaker, D. A. (2007). Construindo Marcas Fortes, Porto Alegre: Bookman.

Acs, Z. J., Desai, S. & Klapper, L.F. (2008). What Does “Entrepreneurship” Data Really Show?. Small Business Economy, n.31, p. 265-281.

Bergmann, H. & Sternberg, R. (2007). The Changing Face of Entrepreneurship in Germany Small Business. Economics, n.28, p. 205–221.

Blankson, C. (2001). Some issues about the concept of positioning: an overview. Atlantic Market Association Conference.

Blomqvist, K. (1999). Asymetric Partners: Different characteristics and motivation of small and large firms. (Dissertação de mestrado). Lappeenranta University of Technology.

Brandão, N. G. (2013). Estudo da Marca. In A. Brochado et al. Casos de Estudo: Desafios da Globalização, (p. 93-110). Lisboa: Escolar Editora.

Cobra, M. (1992). Administração de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Dias, S. R. (2003). Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva.

Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. Journal of Academy of marketing Science, vol. 22, Spring.

Drucker, P. F. (1985). Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios. 7ª Edição. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008

Drucker, P. F (1991). Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Peter F. Drucker sobre Administração, Pioneira.

Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários – Gerentes de Pequenos Negócios. – Trad.: Maria Letícia Galizzi e Paulo Luz Moreira. – Revista de Administração, Abril/Junho, Vol. 34, n.º 2, p. 05-28.

Fournier, S. (1998). Consumers and their Brands: Developing relationship theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. V. 24, n.o 1

Friedman, B. A. (2011). The Relationship between Governance Effectiveness and Entrepreneurship. *International Journal of Humanities and Social Science*, n.1, p. 221-225.

Friedman, B. A.; Cox, P. & Tribunella, T. (2010). Relationships among World Governance Indictors and National per Capital Income Weighted by Environmental Sustainability. *Journal of Advances in Business*, n.1, p. 37-54.

Gelderen, M. V., Frese, M. & Thurik, R. (2000). Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups. *Small Business of Economics*, vol. 15, nº 3, Novembro, pp. 165-181.

Gruber, M. (2004). Marketing in New Ventures: Theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, nº 2, Abril, pp. 164-199.

Hisrich, R. D., Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship*, Irwin/McGraw Hill.

Jacoby, J.; Kyner, D. B. (1973). Brand Loyalty versus repeat purchase behavior. *Journal of marketing Research*, v. 10.

Kapferer, J. N. (1991). *Marcas – Capital de Empresa*. Lisboa: Edições CETOP.

Kapferer, J. N. (1998). *As Marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes*. São Paulo: Bookman.

Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*, 4th edition, Kogan

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand equity, *Journal of Marketing*, 57 (January): 1-22.

Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Keller, K. L.; Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Klein, N. (2002). *Sem Logo*. Rio de Janeiro: Record.

Kotler, P. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). Administração de marketing. 10. ed. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall

Kotler, P. (2003). Marketing Management. Prentice-Hall

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Princípios de Marketing. 9 ed. São Paulo: LTC

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 12o Edição.

Levitt, T. (1990). A imaginação de Marketing. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Lopes, L. (2009). Gestão Emocional da Marca: O Caso Futebol Clube do Porto. (Tese de Mestrado). Retirado de <http://repositorio-aberto.up.pt>

Martins, J. (1999). A natureza emocional da marca. São Paulo: Negócios.

Mengarelli, A. (2008). Dimensões da Personalidade da Marca: Construção e Validação de uma Escala Adaptada aos Consumidores Adolescentes. XXIX ENANPAD. Rio de Janeiro.

Menger, C. (1871). Principles of Economics, translated by James Dingwall e Bert F. Hoselitz, Collection at Duke University

Mill, J. S. (1848). Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy

Monte, E. F. (1998). Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico. Caderno de pesquisas em administração. [FEA/USP]. São Paulo, s. e., v. 1 n.7, p. 41-50, 2º trim.

Muniz, M., Marchetti, R. (2005). Dimensões da Personalidade de Marca: Análise da Adequação da Escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro. XXIX EnANPAD. Brasília.

Murphy, J. (1990). Assessing the value of brands. Long Range Planning.

Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral Perspective on the Consumer. New York: Irwin/McGraw-Hill

Portugal, J. P. (2014). O Processo de Formação da Lealdade Digital: O Caso OLX. (Tese de Mestrado), Lisboa: Universidade Europeia.

Portugal, M. N. (2012). Características dos Clusters Criativos e o seu papel na dinamização do Empreendedorismo: O Caso LxFactory. (Tese de Mestrado), Lisboa: Universidade Europeia.

Portugal, M. (2015). Intraempreendedorismo e Reputação Organizacional: Uma aproximação conceptual. In Proceedings of the 5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo - Ciem 2015, Oeiras, 15-18 Out 2015 (pp. 226-231). EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo

Portugal, M. N. (2017). Intraempreendedorismo – Gestão Estratégica. Lisboa: Escolar Editora

Racolta-Paina, N. D. & Mone, S. D. (2009). Start-Up Marketing: How to became a player on the B2B services market in Romania. Management & Marketing, vol. 4, no. 2, pp. 63-78.

Reichheld, F. F. (1996). A estratégia da lealdade: a força invisível. Rio de Janeiro: Campus.

Ries, A. & Ries, L. (2000). As 22 consagradas leis das marcas. São Paulo: Makron Books.

Ries, E. (2012). The Lean Startup Methodology, Develop an MVP. Disponível em: <<http://theleanstartup.com/principles>>.

Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas, Caleidoscópio, Universidade Lusófona

Schumpeter, J. A. (1984). Teoria do Desenvolvimento Económico. São Paulo: Abril Cultural, [1934].

Sheth, J. (1974). A theory of Multidimensional Brand Loyalty. In: Advances in Consumer Research. Proceedings. Association for Consumer Research, v. 1, p. 449-459.

Sheth, J., Mittal B. e Newman B.I. (2001). Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas.

Silva, L. P. (2004). Fidelização de cliente no mercado competitivo. (Dissertação de Pós-Graduação). Universidade Candido Mendes.

Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations, Random House, Inc.

Sternthal, B. & Tybout (2001). Posicionamento de marca. In: IACOBUCCI, Dawn (org.). Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futuro.

Stevenson, H. H., Gumpert, D. E. (1985). The heart of Entrepreneurship. – Harvard Business Review, Março-Abril, p.2.

Tavares, F. (2003). Gestão da Marca: Estratégia e Marketing. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda.

Tavares, V. (2015). Gestão de Marcas. Escolar Editora.

Temporal, P. (2002). Advanced Brand Management – From vision to valuation. Asia: John Wiley & Sons.

Torres, J. (2012). O Guia da Startup. 1ª Edição. São Paulo: Casa do Código.

Upshaw, L. B. (1999). Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace. New York, John Wiley & Sons.

Vásquez, R. (2007). Identidade de Marca - Gestão e Comunicação. Organicom, Ano 4, Nº7, pp. 202.

Veloso, A. D. S., Mesquita, J. M. C. (2006). Fidelidade em Telefonia Celular: Proposição e Validação de um Índice para Previsão da Fidelidade de Clientes. ENANPAD. Salvador - BA.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, Journal of Marketing, 52 (3): 2-22.

Acessos na web

https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed/transcript?language=pt

(<https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Nespresso.pdf>

http://www.superbrands.com/pt/pdfs/vol5_case_studies/NESPRESSO.pdf)

ANEXOS

Modelo de Questionário utilizado

“A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA MARCA NOS NEGÓCIOS EMPREENDEDORES”

TESE DE MESTRADO

ENTREVISTA

Nome: _____

Nome da empresa: _____

Função na empresa: _____

Data de criação da empresa: _____

Área de negócio da empresa: _____

1. Quando lançou o negócio, lançou em simultâneo a nova marca?

SIM / NÃO

Se sim:

SIM NÃO

1A - Se a marca foi pensada desde início de forma estruturada e/ou até se houve aconselhamento por parte de uma agência.		
1B - Se a criação da marca começou com uma ideia algo abstrata e criada de forma “amadora”.		

2. Na sua opinião, deverá a marca ser lançada e trabalhada em simultâneo com o lançamento do novo negócio/produto/serviço? Porquê?
3. Quando iniciou/lançou o negócio, quais foram as ações (passos) que pôs em prática para o lançamento da nova marca?

SIM NÃO

3A - Se a marca surgiu através do reconhecimento de produto (design).		
3B - Se a marca surgiu de uma necessidade depois de criar o negócio.		

4. Considerando o estudo da marca fundamental no lançamento de negócios empreendedores, dos seguintes, identifique qual ou quais os objetivos principais a atingir na criação de valor para os consumidores e na criação de valor para as empresas:

4A - Criação de valor para os consumidores:

Facilita a interpretação e processamento de informação	
Aumenta a confiança na decisão de compra	
Aumenta a satisfação do utilizador	

4B - Criação de valor para as empresas:

Aumenta a eficácia e eficiência dos programas de marketing	
Aumenta a lealdade à marca	
Permite o aumento dos preços e das margens	
Facilita extensões de marca	
Aumenta a alavancagem nas vendas	
Fonte de vantagem competitiva	

5. Se iniciasse o seu negócio ou lançasse o produto/serviço hoje, alterava de alguma forma as ações a tomar para o lançamento do negócio?